

Lublin, 12 maja 2021r.

dr hab. Agnieszka Kister, prof. UMCS Katedra Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**Ocena dorobku naukowo-badawczego, dydaktycznego
i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej dr inż. Grażyny
Wójcik w celu przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego**

1. Podstawy formalne recenzji

Kryteria oceny dorobku w postępowaniu habilitacyjnym Dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik wynikają z art. 221 ust. 14 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2021, poz. 478).

Podstawą merytoryczną do sporządzenia recenzji były następujące dokumenty:

1. Wniosek przewodni.
2. Dane wnioskodawcy.
3. CV i kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora.
4. Autoreferat (w języku polskim i angielskim) przedstawiający opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, wraz z kopiami dokumentów potwierdzających określone osiągnięcia, w szczególności dotyczących staży naukowych, grantów, publikacji powstałych w wyniku prowadzenia badań w więcej niż jednej jednostce naukowej.
5. Wykaz osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny.
6. Oświadczenia współautorów.

2. Podstawowe dane o przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej i zawodowej

Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik jest absolwentką Politechniki Warszawskiej, Wydziału Mechanicznego Energetyki i Lotnictwa, gdzie w roku 1988 uzyskała tytuł magistra inżyniera. Stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uzyskała w dniu 22 kwietnia 2009 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego na podstawie pracy doktorskiej pt. *Zarządzanie jakością w administracji finansów publicznych* napisanej pod

kierunkiem prof. dr hab. inż. Stanisława Tkaczyka. Praca ta była zwieńczeniem Międzynarodowych Studiów Doktoranckich Ekonomia i Zarządzanie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2009-2015 Habilitantka była zatrudniona na stanowisku adiunkta w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji KOiZP w Warszawie.

Ukończyła Studia Podyplomowe „Zarządzanie Projektami Informatycznymi” realizowane przez Polskie Towarzystwo Informatyczne w Warszawie, Studia Podyplomowe „Analityk Zarządzania” w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” oraz Podyplomowe Studia Menedżerskie „Audyty i kontrola wewnętrzna” na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

W 2013 roku uzyskała Nagrodę Rektora Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego III stopnia, a w roku 2014 Międzynarodową Nagrodę II stopnia International Academy of Science and Higher Education. Była członkiem Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska (w latach 2011-2012) a obecnie jest członkiem Polskiego Towarzystwa Informatycznego.

Habilitantka aktualnie prowadzi działalność gospodarczą Grażyna Wójcik Inspektor Ochrony Danych.

3. Ocena prac naukowych wchodzących w skład osiągnięcia naukowego będącego podstawą wystąpienia o stopień doktora habilitowanego

Jako osiągnięcie naukowe Habilitantka wskazała monografię pt. *Zarządzanie jakością w aspekcie kosztowym*, CeDeWu, Warszawa 2020, stron 255 oraz pozostałe publikacje naukowe.

3.1. Ocena monografii

Problematyka kosztów jakości w aspekcie zarządzania jakością podjęta przez Habilitantkę jest ważna i aktualna z wielu względów. Po pierwsze jakość towarzyszy każdej aktywności przedsiębiorstw i instytucji a jednym z narzędzi jej oceny są koszty jakości. Po drugie, jakość, zarządzanie jakością i koszty jakości są przedmiotem niesłabnącego zainteresowania badaczy dając temu wyraz w wielu publikacjach naukowych oraz kwestią rozpatrywaną w praktyce gospodarczej. Należy zatem stwierdzić, że wybór tematu rozprawy jest prawidłowy.

Monografia zawiera wstęp, pięć rozdziałów i podsumowanie. Celem w niej wskazanym jest przedstawienie, rozwinięcie i usystematyzowanie problematyki kosztów jakości w ujęciu ekonomiczno-zarządczym, zarządzania jakością z uwzględnieniem kryterium wartości oraz badań i eksplikacji autorki. Cel ten jest słuszny, mało ambitny, powinien mieć raczej charakter celu szczegółowego. We wstępie nie wskazano hipotez badawczych ani metod (nie ma ich także w dalszej części rozprawy), nie określono etapów badań.

Przedmiotem opracowania są koszty jakości, ich definicje, modele oraz wybrane zagadnienia z obszaru zarządzania kosztami jakości (metody i techniki).

Przesłanką wyboru tematu pracy jest, jak określiła Autorka, „*potrzeba analizy perspektyw i uwarunkowań problematyki kosztów jakości związana z coraz większym zainteresowaniem podmiotów gospodarczych wdrażaniem lub doskonaleniem systemu zarządzania jakością w organizacji*” oraz pewien niedostatek na rynku literatury w języku polskim dotyczącej kosztów jakości (s. 7). We wstępie trudno doszukać się luki badawczej, nie określono także w wystarczającym stopniu powodów podjęcia badań naukowych. Habilitantka wskazuje, że „*Monografia stanowi kompendium wiedzy o zakresie teoretycznych i praktycznych podstaw zagadnień jakościowych w stopniu wystarczającym do poznania ich istoty i znaczenia w zarządzaniu organizacją*”. Daje to przekonanie, że rozprawa ma charakter podręcznika i jest adresowana do osób chcących poznać w stopniu podstawowym problematykę zarządzania jakością. Potwierdzeniem tego jest, cytując: „*Monografia stanowić ma literaturę uzupełniającą w procesie kształcenia studentów, słuchaczy studiów podyplomowych, doktorantów, praktyków [...]*”. Podkreślić należy, iż w książce pt. *Koszty jakości. Wybrane aspekty* wydanej w 2014 roku nakładem wydawnictwa Difin autorstwa Pani dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik wstęp jest niemalże identyczny jak ten, w monografii przedłożonej do recenzji.

Rozdział pierwszy, zatytułowany *Jakość jako element kreowania wartości w organizacji*, jak zapowiada Autorka, stanowi opis zagadnień dotyczących odniesienia kosztów jakości do procesowego funkcjonowania organizacji, na tle koncepcji kompleksowego zarządzania jakością oraz teorii zarządzania wartością. Po takiej zapowiedzi można oczekiwać, że dokładnie zostaną zdefiniowane koszty jakości, omówiona będzie koncepcja kompleksowego zarządzania jakością oraz Habilitantka przedstawi solidne podstawy teorii zarządzania wartością. Kwestie te zostały zaprezentowane, ale bardzo pobieżnie.

W mojej opinii zamysł Autorki, ukazania znaczenia jakości w kreowaniu wartości w organizacji jest interesujący (pkt 1.1), ale brakuje klarownej koncepcji tej części pracy. Miejscami pojawiają się różne wątki, które nie są w dostatecznym stopniu rozwinięte. Cytuję fragment rozprawy: „*Weryfikacją efektywności realizacji procesu jest rynek. Istotą działalności organizacji staje się tworzenie wartości dla klienta. Zaprojektowanie konkurencyjnego wyrobu wymaga zdefiniowania właściwej relacji między jakością a czynnikami kosztowymi. Analiza kosztów jakości pozwala na uzyskanie informacji dotyczących efektywności w organizacji*”. Dodam, że kolejne zdanie odnosi się m.in. do ogólnie przyjętych modeli pro jakościowego zarządzania. Autorka i w tym miejscu nie kończy swoich rozważań i nie precyzuje jakie modele miała na myśli (s. 13). Twierdzenia te są słuszne, ale warto by było rozwinąć te wątki. Modele te zostały zaprezentowane w dalszej części rozprawy. Trudno zgodzić się z pewnym uproszczeniem przyjętym przez Autorkę, że „*marnotrawstwo, którego przyczyną są niezgodności z wymaganiami jakościowymi, powinno być odnoszone do dostawców elementów wejściowych oraz do odbiorców wytwarzanych wyrobów*” i z dalszymi wnioskami w kolejnym zdaniu, że „*W takim rozumieniu ma się do czynienia z systemem zarządzania jakością*” (s. 15). Zapewne intencją Habilitantki było, by podkreślić, że przeciwdziałanie marnotrawstwu wymaga podjęcia działań zapobiegawczych na etapie współpracy z dostawcami oraz na etapie

wytwarzania wyrobów. Te jednak działania stanowią tylko jeden z wielu elementów systemu zarządzania jakością. Warto by było, w tym właśnie miejscu, zdefiniować pojęcie tego systemu, tak kluczowe dla rozprawy. Autorka monografii Rysunek 2 zatytułowała „*Przykład tworzenia i przepływu niezgodności w procesie*” i podpisała jako opracowanie własne na podstawie Z. Zymonik (monografii pt. *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003). Nie mogę jednak się zgodzić, że jest to opracowanie własne tylko z tego względu, że zmieniony jest opis rysunku (podobnie jest z rysunkiem 1, s. 13). Pragnę podkreślić, że autorką Rysunku 3, s. 22, Rysunku 4, s. 25, Rysunku 5, s. 27 jest Z. Zymonik a nie Habilitantka.

W dalszej części monografii (pkt 1.2) Autorka stawia sobie za cel określenie wpływu zarządzania jakością i marketingu na kształtowanie wartości. Jest to słuszna koncepcja, zgodna z oficjalną definicją American Marketing Association – AMA, organizacji zrzeszającej teoretyków i praktyków. Definicja ta w tłumaczeniu z jęz. ang. brzmi: „*marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, odbiorców, partnerów i całego społeczeństwa*” (<https://www.ama.org>). Warto by było jednak wyjaśnić, dlaczego Habilitantka przyjmuje takie stanowisko i określić autorskie definicje: wartości dla organizacji i wartości dla klienta, ponadto powołać się na źródła literaturowe uznanych autorytetów np. Barbary Dobiegały-Korony.

Autorka rozprawy wyraża przekonanie, że kolejne punkty normy PN EN-ISO 9004:2018 akcentują rolę marketingu w kształtowaniu jakości. Jest to interesujące stanowisko, ale wymagałoby dokładniejszego wyjaśnienia. W rozprawie bowiem pojęcie marketingu nie jest dokładnie zdefiniowane. Pragnę zauważyć, że marketing nie jest dyscypliną jak wskazuje Habilitantka na s. 21. Należy się jednak zgodzić, że w marketingu ważne miejsce zajmuje klient i marketing koncentruje się wokół niego, ale przecież norma dotyczy całościowego podejścia do zarządzania jakością w organizacji.

Ostatni punkt rozdziału dotyczy modeli kosztów jakości opartych na wartościach. Jest to problematyka zaprezentowana przez Autorkę w ciekawy sposób. Habilitantka poprawnie przyjęła, iż kluczowymi modelami w kontekście tworzenia wartości są: model procesowy identyfikujący koszty zgodności i koszty niezgodności określony w normach PN-ISO 9004:1:1996 oraz BS 6143, model J.J. Jurana, model A.M. Schneidermana oraz model Z. Zymonik. Niestety, w opisie rysunków wkradły się nieścisłości. Na s. 33 monografii Rysunek 7 zatytułowany *Model kosztów jakości Jurana* nie jest autorstwa Habilitantki, a Zofii Zymonik (we wskazanej wcześniej monografii, s. 165) podobnie jak Rysunek 43. *Model jakości Shneidermana* ujęty na s. 35, Rysunek 10. *Model kosztów jakości oparty na działaniach*, Rysunek 11. *Model „babki piaskowej” czynników konkurencyjności organizacji*, s. 39, Rysunek 12. *Piramida jakości*, s. 40, Rysunek 13. *Funkcja wartości cechy jakości wyrobu*, s. 41. Opracowanie własne oznacza, że dokonano wkładu intelektualnego prezentując np. rysunki, tabele, czy schematy. Odnosząc się do rozważań Autorki monografii o rachunku kosztów jakości w kontekście procesowego zarządzania należy stwierdzić, iż są one słuszne, pokrywają się z rezultatami badań Z. Zymonik (s. 38-42).

Rozdział drugi, zatytułowany *Zarządzanie kosztami jakości* rozpoczyna się ciekawym wprowadzeniem, w którym Autorka prezentuje m.in. warunki w jakich funkcjonują organizacje, trendy w zakresie doskonalenia zarządzania organizacją w oparciu o kryterium jakości. Słusznie stwierdza, że w warunkach zmienności otoczenia ważne jest wykorzystanie przez organizację koncepcji i metod zarządzania kosztami jakości. Naturalną konsekwencją takich rozważań powinno być właśnie zaprezentowanie takich koncepcji i metod (pkt 2.1).

W tej części rozprawy nie są one jasno określone. Na Rysunku 17. *Koło PDCA a metody badania i analizy kosztów jakości* (autorstwa M. Dudek-Burlikowskiej!) jest zaprezentowany zbiór metod wykorzystywanych do oceny jakości. Trudno zgodzić się ze stanowiskiem Habilitantki, że metodą badania i analizy kosztów jakości jest np. współczynnik korelacji Pearsona. Tylko niektóre z nich (np. diagram Pareto-Lorenza, diagramy macierzowe) mogą posłużyć do prezentowania wyników analizy kosztów jakości lub do badania przyczyn powstania kosztów jakości (np. Diagram Ishikawy).

W dalszej części rozdziału Habilitantka określa metody oraz zasady zarządzania kosztami jakości. Słusznie zauważa, że stanowią one ważny element systemowego zarządzania organizacją. Jako przykłady zasad zarządzania kosztami jakości wskazuje zasady Deminga, zasadę ciągłego doskonalenia procesów, zasadę zera defektów oraz zasadę pracy zespołowej. W szerokim, holistycznym rozumieniu pojęcia zarządzania kosztami jakości przyjęła także, że podstawowe zasady zarządzania kosztami jakości określone są w normach ISO, przywołując normę PN-EN ISO 9004:2018. Idąc tym tokiem wywodów Autorka uznała, że najbardziej znane zasady zarządzania kosztami jakości zostały opracowane przez J.J. Jurana i P. Crosby'ego. Jest to bardzo nowatorskie podejście do problematyki zarządzania kosztami jakości, jednak takie wnioski Habilitantki powinny być poprzedzone bardziej precyzyjnym wywodem logicznym, którego, niestety, brakuje. Dalej opisuje zasadę 5S w kontekście obniżania kosztów jakości, zasadę PDCA – tu, ze zdziwieniem stwierdzam, że brakuje konsekwencji, bo w kontekście redukcji kosztów całkowitych a nie kosztów jakości, Total Quality Management (TQM) – kompleksowe zarządzanie jakością. W mojej opinii, warto było, właśnie w tym miejscu, wytłumaczyć powody, dla których koncepcja TQM znalazła się w gronie prezentowanych zasad, tym bardziej, iż Habilitantka określa *total quality management* jako „*najpopularniejszą koncepcję zarządzania*”. Moja uwaga dotyczy także innych metod prezentowanych na s. 63-72. Metody te pośrednio mogą wpływać na obniżanie kosztów jakości poprzez optymalizację procesów, zmniejszanie wadliwości. Trudno się zgodzić np. z tym, że *Quality Function Deployment* (QFD) jest metodą rozwinięcia funkcji zarządzania kosztami jakości. Tu Autorka monografii odwołuje się do innej publikacji jednak bez dozy krytycyzmu (przypis 167). Istota QFD została wyjaśniona w wielu publikacjach, tu przywołać można stanowisko A. Hamrola, który w publikacji *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, określa metodę QFD jako „*uwzględnianie na wszystkich etapach projektowania możliwie największej liczby czynników mogących wpływać na jakość wyrobu bądź procesy jego produkcji*” i jednocześnie Autor ten dalej wyjaśnia, że „*[...] w języku polskim jest najczęściej tłumaczona jako „rozwinięcie funkcji jakości”* (wyróżnienie poczynione przez A. Hamrola). Nie można zatem, w mojej ocenie, postawić znaku równości między jakością a zarządzaniem kosztami jakości. Nieco przesadne uogólnienia Habilitantki

można odnaleźć przy opisie pozostałych metod i technik zarządzania jakością. Trudno uznać np. histogram za tradycyjną metodę zarządzania kosztami jakości, staje się ona raczej nowatorską metodą. Pewne wątpliwości budzą też opisy wykorzystanych źródeł literaturowych pod niektórymi rysunkami (s. 72-84).

W rozdziale trzecim Autorka opisuje związki kosztów jakości z ekonomiczno-zarządczymi aspektami jakości. Jak zapowiada, dokonany przegląd modeli kosztów jakości ma posłużyć przedstawieniu możliwych rozwiązań aplikacyjnych, których wybór pozostaje w gestii zarządzających. Intencją było, by przeprowadzona analiza modeli kosztów jakości wskazała podobieństwa grup prezentowanych modeli kosztów jakości oraz umożliwiła dokonanie specyfikacji rodzajów kosztów jakości. Rozdział ten jest zdecydowanie najlepszą częścią monografii, choć brakuje ustosunkowania się do innych modeli, niż te wskazane, ponadto miejscami brakuje poprawnych opisów źródeł pod rysunkami. Ta część opracowania rozpoczyna się od ukazania znaczenia jakości i kosztów jakości w praktyce przedsiębiorstw. Następnie rozważania Habilitantki dotyczą rachunku kosztów jakości oraz kosztów jakości. Oceniając pozytywnie ten fragment przyznać jednak należy, że ukazanie w tej części pracy definicji kosztów jakości oraz ich podziału nie jest potrzebne, ponieważ lepszym na to miejscem byłby rozdział pierwszy. Warto w tym miejscu dodać, że rachunek kosztów jakości jest systemem, który obejmuje następujące elementy: pomiar, ewidencję i rozliczanie kosztów jakości, a ponadto analizę i sprawozdawczość z zakresu tychże kosztów. Te właśnie elementy powinny być tutaj zdecydowanie lepiej wyeksponowane. Element tego rachunku opisany w podrozdziale pt. *Analiza kosztów jakości* stanowi od początku do końca spójną całość.

Rozdział czwarty monografii zawiera wybrane metody badania i analizy kosztów jakości. Należy zgodzić się, że metody te mogą być przydatne w identyfikacji, ocenie i analizie kosztów jakości. W innej książce Habilitantki pt. *Koszty jakości. Wybrane aspekty* wydanej nakładem wydawnictwa Difin w 2014 roku, wskazane metody nazwane zostały narzędziami zarządzania jakością. Rozdziału tego w przedstawionej do recenzji rozprawie nie można uznać nowatorskim, z uwagi na zbieżność treści w książce z 2014 roku.

Wniosek zawarty w tym rozdziale jest prawidłowo sformułowany, przyznać należy, że wskazane metody ułatwiają poznanie specyfiki oraz występujących zależności między wymaganiami klienta, kontrolą jakości, a potrzebą doskonalenia jakości - umożliwiającą redukcję kosztów jakości, usprawniającą procesy i skracającą czas trwania cykli produkcyjnych. Dalsza część pracy ma charakter teoretyczno-empiryczny, określone wcześniej tradycyjne metody zarządzania kosztami jakości znajdują zastosowanie w kilku przedsiębiorstwach. W pkt 4.1.1 wskazany zostaje cel badawczy – „uzyskanie odpowiedzi na pytania (w sposób graficzny): przy jakich wartościach zlokalizowana jest większość wyników, czy oczekiwana wartość (przedział wokół niej) jest najbardziej reprezentowana w danym zbiorze danych oraz czy występuje asymetria wyników? Cel ten jest w pewnym stopniu spełniony, ale brakuje interpretacji wyników oraz wniosków. Zarówno opis przedsiębiorstwa jak i ukazany histogram, a także kolejne treści, rysunki i tabele zawarte w ocenianej monografii nie są nowatorskie, ponieważ zostały zaprezentowane we wcześniejszej publikacji.

Ostatnia część rozdziału czwartego jest poświęcona opisowi, zgodnie z tytułem podrozdziału, pozostałych metod zarządzania kosztami jakości. Autorka uzasadnia, że zarządzanie to wymaga przeprowadzania analizy kosztów jakości oraz zastosowania metod i technik służących do oceny ryzyka w procesach realizacyjnych (tu przywołuje Tabelę 16). Należy się zgodzić z takim stanowiskiem.

Strukturę rozdziału piątego zatytułowanego *Model zarządzania kosztami jakości* wypełniają kolejno: krótkie wprowadzenie, opis założeń modelu zarządzania kosztami jakości w organizacji, prezentacja modelu zarządzania kosztami jakości w organizacji oraz praktyczne zastosowanie wskazanego modelu. Z wprowadzenia wynika, że punktem wyjścia dla przyjęcia założeń, i jednocześnie opracowania modelu, jest odniesienie rozważań do organizacji samouczącej wykorzystującej metody optymalizujące koszty jakości. Stąd Habilitantka słusznie zauważa, że zasadne jest przyjęcie w organizacji sprawdzonych metod do zarządzania kosztami jakości. Należy przypuszczać, że dotyczy to metod opisanych w rozdziale czwartym. Trudno jednak nadążyć za przyjętym tokiem rozumowania, bo kolejne rozważania dotyczą autorskiej definicji jakości usług w przedsiębiorstwie, a następnie pojawia się wątek tworzenia wizji, misji, celów, strategii i określania pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym.

Dalej Autorka słusznie zauważa, że podstawą budowy modelu zarządzania kosztami jakości w organizacji jest teoria zarządzania i kwalitologia - dyscyplina naukowa zajmująca się jakością i modelowaniem jakościowym (pkt 5.1), warto by jednak było to uzasadnić.

Autorski model zarządzania kosztami jakości (Rysunek 64, s. 206) uwzględnia takie elementy, jak: zależności zasobów ludzkich i materialnych danej organizacji dla skutecznego osiągnięcia określonych celów, za które najczęściej uznaje się: zadowolenie klienta, zysk organizacji i satysfakcję pracowników, pobudzenie i utrzymanie w pracownikach pro jakościowej świadomości i postawy całkowitego zaangażowania się w sprawy jakości organizacji oraz sposób zarządzania dla poprawy efektywności, elastyczności i konkurencyjności organizacji, który obejmuje całą organizację, wszystkie poziomy i pionowy, każdą jednostkę, każdego pracownika. Model ten ma charakter teoretyczny, został zaprezentowany jako proces, na którego wejściu oraz wyjściu znajduje się klient zewnętrzny. Koszty jakości w tym modelu są prawidłowo wyeksponowane (Rysunek 63). Elementem modelu jest optymalizacja kosztów jakości dokonywana za pośrednictwem metod takich jak: samoocena, audyty, przeglądy kierownictwa, analiza kosztów jakości, badanie opinii publicznej, rejestracja skarg. Należy jednak zauważyć, że optymalizacja jest elementem analizy kosztów a nie odwrotnie.

Ostatnia część rozdziału dotyczy praktycznego zastosowania modelu zarządzania kosztami jakości, są to wnioski uzasadniające potrzebę doskonalenia jakości poprzez zarządzanie kosztami jakości. Ten punkt powinien być jednak inaczej sformułowany, gdyż Autorka nie ukazuje efektów implementacji autorskiego modelu.

Podsumowanie stanowi konceptualizację problematyki zarządzania jakością w aspekcie kosztowym. Kwestie niedoprecyzowane i uogólnienia, napotkane we wcześniejszych rozdziałach, zostają w dostatecznym zakresie wyjaśnione. Habilitantka wskazała, że zarządzanie jakością w aspekcie kosztowym powinno opierać się na: zaangażowaniu

pracowników w doskonalenie wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa, w optymalizację kosztów jakości procesów, uświadomieniu pracownikom skutków nieodpowiedniej organizacji pracy oraz niedoskonałości systemu motywacyjnego i ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na realizację celów społecznych, środowiskowych a także ekonomicznych. Autorka skupia się na koncepcji zarządzania *six sigma*, której celem jest redukcja kosztów i zwiększanie korzyści poprzez eliminowanie zmienności, zminimalizowanie liczby braków i strat wpływających na obniżanie satysfakcji klienta. Wyjaśnia w ten sposób konieczność powiązania przyjętych przez siebie a wskazanych w rozprawie zasad zarządzania kosztami jakości z tą koncepcją a także z innymi, wybranymi, metodami i narzędziami wspomagającymi zarządzanie jakością.

Zapoznanie się z treścią monografii upoważnia mnie do wyrażenia opinii, że wnosi ona wkład w rozwój nauki w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wkład ten wyraża się poprzez opracowanie holistycznego modelu zarządzania kosztami jakości i uzasadnieniu potrzeby jego aplikacji do praktyki przedsiębiorstw.

3.2. Ocena pozostałego dorobku

Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik jest współautorką i autorką ponad 80 publikacji. 7 artykułów naukowych ukazało się w czasopiśmie wyróżnionych w Journal Citation Reports (JCR), 26 w recenzowanych publikacjach w czasopiśmie krajowych i zagranicznych, 25 rozdziałów opublikowała w monografiach (prace w języku angielskim). Jest autorką 4 monografii (w tym ocenianej) i współautorką 2, autorką i współautorką 26 rozdziałów w monografiach (prace w języku polskim). Jest to obszerny ilościowo dorobek publikacyjny, w którym większość stanowią prace autorskie, a 29 współautorskie. Udział prac przygotowanych w języku angielskim jest znaczny (ok. 50%).

Dorobek publikacyjny dotyczy wielu obszarów badawczych: praktycznego wykorzystania metod służących ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa m.in. w ujęciu strategicznym, organizacyjnym oraz ekonomiczno-finansowym, zarządzania jakością w tym rachunku kosztów jakości, zarządzania ryzykiem, zarządzania wiedzą. Przedmiotem opracowań jest także audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza, controlling strategiczny, zintegrowane systemy zarządzania, zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

Wskaźniki cytowalności Habilitantki są na bardzo niskim poziomie.

Do oceny Habilitantka wskazała 15 publikacji (w języku polskim i angielskim), które mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ale nie są spójne tematycznie, dotyczą bowiem szerokiej problematyki:

- 1) zarządzania jakością w podmiotach leczniczych (we współautorstwie z E. Weiss, *Quality management in Polish health care institutions*, Vol. 8, No. 1, 2011, s. 79-88) oraz w energetyce (*Systemy zarządzania oparte na kryterium jakości w energetyce*, Journal of Management and Financial Sciences, 2012, Vol. 10, No. 3, Part 1, s. 225-237),

- 2) zarządzania jakością (w kontekście systemu informacyjnego - *Quality Management in SI in Tax Offices*, Polish Journal Studies 2009, Vol. 18, No. 3B 2009, 1, s. 408-415),
- 3) zarządzania procesowego w organizacji (*Wybrane aspekty podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją*, w: Wdrażanie zarządzania procesami w organizacji, Seria „Zarządzanie procesami w teorii i w praktyce” Zeszyt nr 2, red. M. Kunasz, P. Zwiech, 2016, s. 5-15),
- 4) zarządzania ryzykiem w energetyce (*The principles of assurance on risk management in energetic*, in: *Contemporary trends in management and finance: theory and practice*, ed. M. Sierpińska, P. Szczepanowski, Warsaw Vizja Press & It, 2010, s. 131-139 oraz *The risk management under uncertainty in contemporary energetic* – nie wskazano źródła),
- 5) zrównoważonego rozwoju (*Innowacje oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju w energetyce*, w: *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, red. nauk. M. Cisek, B. Domańska-Szaruga, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 2010, s. 241-253),
- 6) kryzysu w branży energetycznej (*Wpływ kryzysu na funkcjonowanie zakładów energetycznych*, w: *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach: teoria a praktyka*, red. M. Godlewska, P. Szczepanowski, Vizja Press & It, Warszawa 2010, s. 95-108).
- 7) zarządzania zmianą (*Zarządzanie zmianą głównym czynnikiem wpływającym na utrzymanie pozycji firmy energetycznej na rynku*, w: *Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji*, red. E. Skrzypek, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS Lublin 2011, s. 389-404),
- 8) zarządzania relacjami z klientami (*Zarządzanie relacjami z klientami jako czynnik przewagi konkurencyjnej w energetyce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2011, Nr 151, s. 725-740),
- 9) współdziałania (kooperacji) w kontekście rozwoju społeczno-ekonomicznego (*The role of co-competition in the modern world of business in Poland and in the world*, in: *Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets - external environmental factors*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities /ed. by W. Wereda, S. Starnawska, Siedlce 2011, s. 27-35),
- 10) motywacji (*The analysis of key elements for incentive systems to determine firm success*, w: *Strategic Performance Management: New Concepts and Contemporary Trends*, ed. by M. Jabłoński, Nova Science Publishers, Inc. New York, USA, 2017, Chapter 24, s. 413426,
- 11) przedsiębiorczości, kreatywności, zdolności do uczenia się i konkurencyjności (*Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Oblicza przedsiębiorczości*, red. nauk. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 241-256),
- 12) zarządzania projektami (*System for supporting opinions on connections for a wind farm*, *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, BEL Studio Company Bydgoszcz, Limited Liability, 2011, s. 255-266),
- 13) systemu zarządzania (*The Energy enterprise of contemporary challenges in the management process* – nie wskazano źródła).

Publikacje mają głównie charakter teoretyczny. Podejmowana w nich problematyka jest bardzo różnorodna. Podmiotem większości wskazanych opracowań są przedsiębiorstwa z branży energetycznej, a obszarem badawczym zarządzanie w energetyce.

Pierwsza publikacja jest interesująca, zawiera wyniki badań, jednak brakuje w niej wyraźnie wskazanego celu badawczego. Autorki przyjęły prawidłową metodę badawczą wykorzystując kwestionariusz ankiety. Interpretacja wyników oraz wnioski są prawidłowe. Kolejna ma charakter teoretyczny. Jej celem było zaprezentowanie koncepcji i strategii w zakresie zarządzania energetyką w Polsce i na świecie z uwzględnieniem czynników projakościowych. Cel ten został w pewnym stopniu spełniony, ponieważ nie ma odniesień do zarządzania energetyką w Polsce i w innych krajach. W następnej publikacji nie został jasno określony cel oraz przedmiot badań, opracowanie ma charakter teoretyczny i niewielką wartość naukową.

Artykuł pt. *Wybrane aspekty podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją*, również o charakterze teoretycznym, stanowi pewne uporządkowanie wiedzy na temat jakości, podejścia procesowego w organizacji oraz wpływu zarządzania procesowego na jakość w energetyce. Ostatni aspekt nie został zbyt dobrze rozpoznany, prezentowane kwestie są ogólne. Następne opracowanie pt. *The principles of assurance on risk management in energetic* nie ma jasno określonego celu. Publikacja z tego samego obszaru badawczego - *The risk management under uncertainty in contemporary energetic* dotyczy w całości teoretycznych rozważań na temat zarządzania ryzykiem, stanowi pewne uporządkowanie wiedzy w tym zakresie. Publikacja z piątego obszaru badawczego dotycząca innowacji w aspekcie zrównoważonego rozwoju w energetyce jest próbą połączenia rozważań o ekonomicznej wartości dodanej, strategicznej karcie wyników, innowacjach i ich rodzajach a także efektywności procesu innowacji w połączeniu z zarządzaniem wiedzą. Ta nieco oryginalna, w mojej opinii, kompilacja jest zwieńczona rozważaniami o wpływie kryzysu finansowego na ograniczenie projektów inwestycyjnych. Podsumowanie nie odnosi się w całości do prezentowanych kwestii. W publikacji pt. *Wpływ kryzysu na funkcjonowanie zakładów energetycznych* omówiono podstawowe zasady funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych działających w warunkach gospodarki rynkowej. Ukazano także wartości sprzedaży energii elektrycznej w roku 2008, 2009, poziom cen energii, odniesiono się także do kosztów dostarczania energii elektrycznej. Opracowanie ma charakter informacyjny.

W pewnym stopniu ciekawą i poprawną metodologicznie (gdyż wskazano cel, postawiono także tezę) jest publikacja zatytułowana *Zarządzanie zmianą głównym czynnikiem wpływającym na utrzymanie pozycji firmy energetycznej na rynku*. Jest to jedno z lepszych opracowań, choć nie przeprowadzono badań empirycznych. Kolejną, wskazaną do oceny publikacją jest ta, zatytułowana *Zarządzanie relacjami z klientami jako czynnik przewagi konkurencyjnej w energetyce*. Określono w niej cel oraz tezę, prezentowane wnioski są poprawne. Artykuł pt. *The role of co-competition in the modern world of business in Poland and in the world* jest interesujący, ma jasno określony cel, który jednak tylko w pewnym stopniu został zrealizowany. Nie ukazano bowiem praktycznego wykorzystania zasad kooperacji. Publikacja pt. *The analysis of key elements for incentive systems to determine firm success* ma charakter badawczy. Jest interesująca, poprawna metodologicznie, wnioski są logiczne i prawidłowe. W kolejnej, *Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się*

źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, Autorka analizuje wpływ wskazanych w tytule cech organizacji na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej. W pracy postawiono pytania badawcze, na które znaleziono odpowiedź. Artykuł ma charakter teoretyczny. Sformułowane wnioski są prawidłowe. Dwa ostatnie opracowania: *System for supporting opinions on connections for a wind farm* oraz *The Energy enterprise of contemporary challenges in the management proces* dotyczą podobnej problematyki. Pierwszy z nich ukazuje praktyczne wykorzystanie w organizacji systemu informatycznego. Drugi artykuł natomiast stanowi opis wybranych zagadnień z zakresu zarządzania wiedzą, systemu zarządzania energią i jego znaczenia w działalności organizacji. Wskazano w nim bariery stojące przed organizacją, która przyjmuje orientację na procesy, określono korzyści z takiego podejścia, a także z wdrożenia strategicznej karty wyników i controllingu. Wnioski poprzedzają rozważania na temat wizji, misji i strategii przedsiębiorstw sektora energetycznego.

W konkluzji stwierdzam, że moja ocena pozostałych publikacji z punktu widzenia wkładu w rozwój dyscypliny naukowej jest umiarkowanie pozytywna.

4. Ocena dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej

4.1. Osiągnięcia dydaktyczne, opieka naukowa sprawowana nad studentami i doktorantami w charakterze opiekuna naukowego lub promotora pomocniczego

Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik pracowała na stanowisku adiunkta w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji w Katedrze Organizacji i Inżynierii Produkcji w Zakładzie Organizacji i Zarządzania Produkcją, Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Finansów w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.

Była promotorem prac magisterskich oraz prac inżynierskich w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji, prac dyplomowych na studiach podyplomowych „Zarządzanie jakością” oraz na studiach podyplomowych „Menedżer i audytor jakości w przedsiębiorstwie” w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Uczestniczyła w seminariach doktoranckich w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Pełniła funkcje wychowawczo-organizacyjne będąc opiekunem Studenckiego Koła Menedżer na Wydziale Inżynierii Produkcji SGGW (w latach 2009-2015).

Habilitantka nie pełniła funkcji promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim.

Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik prowadziła wykłady w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji z przedmiotów: zarządzanie strategiczne, controlling strategiczny, zarządzanie jakością, zarządzanie kosztami jakości, kontrola zarządcza, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, audyt wewnętrzny, rachunek kosztów, zintegrowane systemy zarządzania, zarządzanie wiedzą, techniki twórczego myślenia, zarządzanie czasem i zaufaniem. Działalność dydaktyczna wiązała się także z prowadzeniem wykładów w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Finansów w Warszawie z dwóch przedmiotów: metodyka zarządzania projektami oraz narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami. Prowadziła ponadto szkolenia dla pracowników Urzędu m. st. Warszawy z zakresu mentoringu dla kadry menedżerskiej, dla pracowników Ministerstwa Finansów z zakresu użytkowania MS Office i programów finansowo-księgowych, programów własnego autorstwa wykonanych w języku Clipper, Access, FoxPro a także z zakresu wykorzystania programów informatycznych dla pracowników innych instytucji.

Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik była członkiem Komitetu Organizacyjnego Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Energetyczne i ekologiczne aspekty inżynierii produkcji”, zorganizowanej z okazji 70-lecia urodzin Prof. dr hab. inż. A. Skrobaciego, w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego na Wydziale Inżynierii Produkcji. Ponadto zajmowała się organizacją szkoleń i konferencji dla audytorów wewnętrznych. Jako członek Zarządu Stowarzyszenia Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, przeprowadzała egzaminy ECDL dla studentów oraz innych osób z różnych instytucji w ramach realizacji projektów Unii Europejskiej. W okresie po doktoracie była uczestnikiem konferencji międzynarodowych i krajowych.

Wygłosiła 5 referatów na międzynarodowych konferencjach w Bułgarii, Austrii, Czechach i USA.

4.2. Ocena dorobku popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej

W latach 2012-2013 Habilitantka odbyła trzy staże naukowo-badawcze: w Agencji Ochrony Środowiska EKOPARK, w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa oraz w Narodowej Agencji Poszanowania Energii. Efektem tych staży było poszerzenie wiedzy w zakresie kosztów, zwiększenie kompetencji z zakresu działań dotyczących bezpieczeństwa i społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze energetycznym oraz metod oceny ryzyka. W tym okresie była także współrealizatorem Projektu pt. Naukowcy dla gospodarki Mazowsza i ekspertem przy wyborze lokalizacji instalacji biologicznego przekształcania odpadów komunalnych a także w ocenie metodologii zarządzania ryzykiem przygotowanych przez grupę przedsiębiorstw. Rezultatem projektu było opracowanie metody oceny poziomu ryzyka w małych i średnich przedsiębiorstwach w aspekcie identyfikowania potencjalnych niezgodności i przyczyn ich występowania oraz działań zapobiegawczych. W okresie wcześniejszym, Pani dr inż. Grażyna Paulina Wójcik była audytorem firmy szkoleniowej

Centrum Kształcenia Zawodowego Wojciech Kucharski (02-255 Warszawa, ul. Krakowiaków 103) koncentrując się m.in. na wprowadzaniu zmian w kulturze organizacyjnej tej organizacji. Ponadto, jako audytor firmy szkoleniowej Centrum Edukacji EDUS (05-200 Wołomin, ul. Laskowa 4), oceniała efekty restrukturyzacji tej organizacji (działania na rzecz ograniczenia kosztów, usprawnienia procesu zarządzania, w tym: doskonalenia organizacji pracy, wzrostu jakości usług, doskonalenia kadr, doskonalenia systemu motywacyjnego). W okresie 2002-2015, w Ministerstwie Finansów, była zaangażowana w realizację projektów, w których pełniła funkcje kierownika projektu, kierownika jakości, lidera, analityka oraz eksperta. W latach 2011-2012 była członkiem Zarządu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. W latach 2013-2014 pełniła funkcję eksperta z zakresu audytu finansowego, operacyjnego i informatycznego z ramienia Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia. Wykonywała zadania doradcze.

Habilitantka nie brała udziału w międzynarodowych projektach badawczych, nie wskazała efektów współpracy międzynarodowej.

W konkluzji stwierdzam, że ocena dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego jest pozytywna.

5. Ocena końcowa

Ocena elementów składających się na końcową ocenę, mimo wskazanych mankamentów w monografii, jest pozytywna. W konkluzji stwierdzam, że dr inż. Grażyna Paulina Wójcik spełnia w stopniu ledwie dostatecznym warunki niezbędne do ubiegania się o stopień doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Agnieszka Kister